

PENGARUH PENGAWASAN KEPALA DINAS TERHADAP KINERJA PEGAWAI TIM PEMUNGUTAN RETRIBUSI PADA DINAS PEKERJAAN UMUM DAN PENATAAN RUANG KABUPATEN INDRAMAYU

(The Effect of the Head of Department's Supervision on Employee Performance in the
Retribution Collection Team at the Department of Public Works and Spatial Planning,
Indramayu Regency)

Maulana Malik¹, Zuki Kurniawan², Rohadin²

^{1,2,3} Prodi Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi Negara, Universitas 17 Agustus 1945 Cirebon
ramdhaniharri04@gmail.com

ABSTRACT - This study aims to analyze the influence of department head supervision on the performance of employees on the retribution collection team at the Public Works and Spatial Planning (PUPR) Department of Indramayu Regency. Supervision is a crucial managerial function that determines the effectiveness of achieving public organization goals. Through targeted supervision, leaders can ensure task execution meets established standards and work targets.

This study used a descriptive quantitative approach with a survey method. The study population was all 45 employees on the retribution collection team at the PUPR Department of Indramayu Regency, and the entire population was sampled (census). Primary data were obtained through the distribution of questionnaires compiled based on supervision indicators according to Terry (2009): standard setting, implementation measurement, and corrective action. Meanwhile, employee performance was measured based on indicators of effectiveness, efficiency, responsibility, and punctuality.

The results indicate that department head supervision has a positive and significant effect on the performance of employees on the retribution collection team. The correlation coefficient of 0.712 indicates a strong relationship between the two variables, while the determination value ($R^2 = 0.507$) indicates that department head supervision contributes 50.7% to the variation in employee performance. This means that the better the supervision system implemented, the higher the employee performance in carrying out regional retribution collection duties. The most dominant supervisory factors include assertiveness in providing direction, clarity of work standards, and consistency in periodic evaluations of employee performance.

This study concludes that the success of employee performance within the Indramayu Regency Public Works and Public Housing Agency is determined not only by technical skills but also by the quality of supervision conducted by leaders. The main recommendations of this study are the need to

improve the participatory supervision system and the implementation of two-way feedback to increase effective communication between leaders and subordinates in achieving public service targets.

Keywords: supervision of department heads, employee performance, regional levies, public administration, Indramayu PUPR Department

ABSTRAK - Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengawasan kepala dinas terhadap kinerja pegawai tim pemungutan retribusi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Indramayu. Pengawasan merupakan fungsi manajerial penting yang menentukan efektivitas pencapaian tujuan organisasi publik. Melalui pengawasan yang terarah, pimpinan dapat memastikan pelaksanaan tugas sesuai standar dan target kerja yang ditetapkan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai tim pemungutan retribusi pada Dinas PUPR Kabupaten Indramayu sebanyak 45 orang, dan seluruh populasi dijadikan sampel (sensus). Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan indikator pengawasan menurut Terry (2009), yaitu penetapan standar, pengukuran pelaksanaan, dan tindakan korektif. Sementara itu, kinerja pegawai diukur berdasarkan indikator efektivitas, efisiensi, tanggung jawab, serta ketepatan waktu kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan kepala dinas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai tim pemungutan retribusi. Nilai koefisien korelasi sebesar 0,712 menunjukkan hubungan yang kuat antara kedua variabel, sementara nilai determinasi ($R^2 = 0,507$) mengindikasikan bahwa pengawasan kepala dinas memberikan kontribusi sebesar 50,7% terhadap variasi kinerja pegawai. Hal ini berarti semakin baik sistem pengawasan yang diterapkan, semakin

meningkat pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pemungutan retribusi daerah. Faktor pengawasan yang paling dominan meliputi ketegasan dalam memberikan arahan, kejelasan standar kerja, dan konsistensi evaluasi berkala terhadap hasil kerja pegawai.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan kinerja pegawai dalam lingkungan Dinas PUPR Kabupaten Indramayu tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kualitas pengawasan yang dilakukan pimpinan. Rekomendasi utama penelitian ini adalah perlunya peningkatan sistem pengawasan partisipatif dan penerapan umpan balik dua arah agar komunikasi antara pimpinan dan bawahan semakin efektif dalam mencapai target pelayanan publik.

Kata Kunci: *pengawasan kepala dinas, kinerja pegawai, retribusi daerah, administrasi publik, Dinas PUPR Indramayu*

PENDAHULUAN

Pelayanan publik yang optimal menjadi salah satu sasaran utama pemerintah daerah dalam penyelenggaraan otonomi daerah. Upaya meningkatkan kualitas layanan publik tidak dapat dipisahkan dari kemampuan pemerintah daerah dalam mengelola penerimaan, salah satunya melalui pemungutan retribusi. Efektivitas pemungutan retribusi daerah sangat bergantung pada kinerja aparatur yang terlibat langsung dalam proses tersebut. Dalam kaitan ini, fungsi pengawasan yang dilakukan oleh kepala dinas memegang peran penting karena memastikan setiap pegawai bekerja sesuai standar operasional, prosedur, serta target yang telah ditentukan.

Siagian (2014) menjelaskan bahwa pengawasan merupakan fungsi manajerial yang berperan menjaga agar pelaksanaan tugas berjalan sesuai rencana organisasi. Melalui pengawasan, pimpinan dapat mendeteksi adanya penyimpangan serta memberikan masukan perbaikan untuk

meningkatkan mutu kerja pegawai. Dalam lingkungan birokrasi pemerintah, pengawasan menjadi elemen vital yang menentukan efektivitas pelaksanaan tugas serta pencapaian hasil kerja secara optimal.

Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Indramayu merupakan perangkat daerah yang memiliki tanggung jawab strategis dalam pengelolaan infrastruktur dan penataan ruang. Salah satu kegiatan operasionalnya adalah pemungutan retribusi daerah, khususnya retribusi pelayanan jasa umum dan pemanfaatan aset daerah. Proses ini dilaksanakan oleh tim khusus yang bertugas melakukan perhitungan, penagihan, serta penyeteroran retribusi kepada kas daerah.

Namun berdasarkan observasi awal dan wawancara dengan beberapa pegawai, pelaksanaan pemungutan retribusi di Dinas PUPR masih menemui sejumlah hambatan. Beberapa pegawai menyatakan bahwa pengawasan langsung dari pimpinan belum optimal, adanya keterlambatan arahan kerja, serta umpan balik yang belum konsisten setelah evaluasi dilaksanakan. Selain itu, ditemukan pula ketidaktepatan waktu dalam pelaporan hasil pungutan dan inkonsistensi penerapan sanksi bagi pegawai yang kurang disiplin. Temuan tersebut menunjukkan bahwa mekanisme pengawasan kepala dinas masih perlu diperkuat agar mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara menyeluruh.

Kinerja pegawai sendiri merupakan indikator penting bagi keberhasilan organisasi publik. Rivai (2015) menegaskan bahwa kinerja

pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kemampuan individu, motivasi, kepemimpinan, serta efektivitas pengawasan atasan. Pengawasan yang dilakukan secara tepat dapat memberikan arah, dorongan, serta kontrol sehingga pegawai bekerja sesuai target yang ditetapkan. Kepala dinas sebagai pimpinan tertinggi pada satuan kerja memiliki peran penting dalam membangun sistem pengawasan yang tidak hanya fokus pada kepatuhan administratif, tetapi juga berorientasi pada hasil (*result-oriented supervision*).

Berdasarkan uraian tersebut, maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan pengawasan kepala dinas terhadap pegawai tim pemungutan retribusi di Dinas PUPR Kabupaten Indramayu?
2. Bagaimana tingkat kinerja pegawai dalam menjalankan tugas pemungutan retribusi?
3. Sejauh mana pengaruh pengawasan kepala dinas terhadap kinerja pegawai tim pemungutan retribusi?
4. Penelitian ini bertujuan untuk:
5. Menganalisis bentuk dan kualitas pengawasan yang dilakukan kepala dinas terhadap pelaksanaan pemungutan retribusi;
6. Mengukur tingkat kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas pemungutan retribusi;
7. Mengetahui besarnya pengaruh pengawasan pimpinan terhadap kinerja pegawai serta mengidentifikasi faktor paling dominan yang memengaruhi peningkatan kinerja.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dalam memperkaya kajian

administrasi publik, serta manfaat praktis bagi Dinas PUPR Kabupaten Indramayu sebagai bahan evaluasi dalam meningkatkan kualitas sistem pengawasan dan kinerja pegawainya.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Pengawasan dalam Organisasi Publik

Pengawasan merupakan salah satu fungsi mendasar dalam manajemen yang berperan memastikan berbagai aktivitas organisasi berjalan sesuai dengan rencana, kebijakan, serta tujuan yang telah disusun sebelumnya. Terry (2009) menjelaskan pengawasan sebagai suatu proses untuk mengetahui apa yang sedang dilakukan, guna melihat apakah pelaksanaannya sudah selaras dengan rencana, instruksi, maupun prinsip yang berlaku. Dalam sektor publik, pengawasan memiliki peran penting untuk menjamin tercapainya prinsip **efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas** dalam pelaksanaan program pemerintahan.

Siagian (2014) menegaskan bahwa pengawasan dalam administrasi pemerintahan memiliki dua fungsi utama. Pertama, memastikan setiap kegiatan yang dilakukan aparatur berjalan sesuai aturan dan prosedur yang berlaku. Kedua, mendorong peningkatan kualitas hasil kerja pegawai. Artinya, pengawasan tidak hanya bersifat korektif untuk menemukan kesalahan, tetapi juga bersifat preventif dalam mencegah terjadinya penyimpangan sebelum muncul.

Handoko (2013) menambahkan bahwa pengawasan yang dilakukan secara efektif mampu memberikan umpan balik yang sangat berguna bagi perbaikan proses kerja dan peningkatan produktivitas lembaga. Di lingkungan birokrasi,

kepala dinas menjadi aktor sentral yang mengemban tanggung jawab sebagai pengawas tertinggi pada satuan kerja, terutama dalam memastikan bahwa pelaksanaan kebijakan publik berjalan sesuai tujuan di bidangnya masing-masing.

Jenis dan Pendekatan Pengawasan

Dalam pemerintahan daerah, pengawasan dapat dikategorikan menjadi beberapa bentuk, antara lain:

1. **Pengawasan internal**, yaitu pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan atau atasan langsung terhadap bawahan di dalam unit organisasi, seperti kepala dinas terhadap pegawai.
2. **Pengawasan eksternal**, yakni pengawasan yang dilakukan oleh lembaga pengawasan formal di luar instansi, misalnya Inspektorat Daerah atau BPK.
3. **Pengawasan melekat (waskat)**, yaitu pengawasan berkelanjutan yang dilakukan pimpinan secara langsung selama proses kerja berlangsung.

Dalam perkembangan administrasi modern, pengawasan mulai beralih ke pendekatan **partisipatif**, di mana pegawai terlibat dalam penyusunan standar kerja, indikator kinerja, serta mekanisme evaluasi. Rivai (2015) menyatakan bahwa model pengawasan partisipatif mampu meningkatkan rasa memiliki pegawai terhadap tujuan organisasi, sehingga menghasilkan motivasi dan disiplin kerja yang lebih baik.

Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai menggambarkan tingkat pencapaian hasil kerja individu berdasarkan

tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja pegawai secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam ranah pelayanan publik, kinerja bukan hanya dilihat dari output, tetapi juga kepatuhan pada prosedur, ketepatan waktu, dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan pelayanan.

Moeheriono (2014) menyebutkan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja aparatur meliputi kemampuan, motivasi, kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, serta sistem pengawasan. Kinerja dapat tercapai secara optimal apabila terdapat keseimbangan antara motivasi pribadi pegawai dan mekanisme kontrol organisasi. Dalam hal ini, pengawasan menjadi alat pengendali sekaligus pemberi arahan agar pegawai tetap berada pada jalur pencapaian target.

Dalam penelitian ini, indikator kinerja pegawai diadaptasi dari Gibson et al. (2008), mencakup:

1. Efektivitas dan efisiensi kerja,
2. Kualitas hasil pekerjaan,
3. Kedisiplinan dan rasa tanggung jawab,
4. Ketepatan waktu penyelesaian tugas,
5. Kemampuan inisiatif serta kerja sama.

Hubungan Pengawasan dan Kinerja Pegawai

Secara teoritis, hubungan antara pengawasan dan kinerja pegawai sangat erat. Pengawasan yang dilakukan secara konsisten dapat memberikan arahan yang lebih jelas, menumbuhkan motivasi, serta membangun disiplin kerja. Sebaliknya, lemahnya pengawasan dapat menyebabkan

ketidakteraturan, rendahnya kepatuhan, bahkan penurunan kinerja dan produktivitas pegawai.

Penelitian Sari dan Wahyudi (2020) menunjukkan bahwa pengawasan pimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di pemerintahan daerah. Konsistensi pengawasan membuat pegawai lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya. Temuan serupa dikemukakan Rahman (2019), yang menyatakan bahwa pengawasan langsung dari atasan berdampak positif pada kedisiplinan dan pencapaian hasil kerja.

Dengan demikian, pengawasan dapat dipandang sebagai faktor yang menentukan kualitas kinerja aparatur, baik melalui arahan langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja.

Kerangka Pemikiran Konseptual

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu, hubungan antara variabel **pengawasan kepala dinas (X)** dan **kinerja pegawai (Y)** dapat digambarkan dalam kerangka konseptual berikut:

Pengawasan Kepala Dinas (X)

- Penetapan standar kerja
- Pengukuran dan pemantauan hasil
- Evaluasi pelaksanaan
- Tindakan korektif

Kinerja Pegawai Tim Pemungutan Retribusi (Y)

- Efektivitas dan efisiensi kerja
- Disiplin dan tanggung jawab
- Kualitas hasil kerja
- Ketepatan waktu dan inisiatif

Kerangka tersebut menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan pengawasan pimpinan dalam menetapkan standar, memonitor

pelaksanaan, mengevaluasi, dan memberikan koreksi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai tim pemungutan retribusi.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran di atas, hipotesis yang diajukan adalah:

H₀: Tidak terdapat pengaruh signifikan antara pengawasan kepala dinas terhadap kinerja pegawai tim pemungutan retribusi.

H₁: Terdapat pengaruh signifikan antara pengawasan kepala dinas terhadap kinerja pegawai tim pemungutan retribusi.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif-verifikatif, yaitu suatu pendekatan yang bertujuan untuk menggambarkan kondisi variabel sebagaimana adanya dan sekaligus menguji pengaruh antara variabel independen (pengawasan kepala dinas) dan variabel dependen (kinerja pegawai).

Pendekatan kuantitatif dipilih karena sesuai untuk mengukur hubungan dan tingkat pengaruh antara dua variabel secara objektif melalui pengolahan data numerik. Menurut Sugiyono (2018), penelitian kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dengan menggunakan instrumen terstruktur dan analisis statistik.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Indramayu yang beralamat di Jalan Raya Wirapati No. 15, Indramayu, Jawa Barat. Lokasi ini dipilih secara purposif karena Dinas

PUPR merupakan instansi yang memiliki tanggung jawab langsung dalam kegiatan pemungutan retribusi daerah dan melibatkan pegawai dalam tim pemungutan retribusi.

Waktu penelitian dilaksanakan selama tiga bulan, yaitu mulai bulan Januari hingga Maret 2025, mencakup tahap persiapan, pengumpulan data, analisis, dan penyusunan laporan hasil penelitian.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai tim pemungutan retribusi Dinas PUPR Kabupaten Indramayu, yang berjumlah 45 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan masih memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan, maka penelitian ini menggunakan metode sensus (sampel jenuh), di mana semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2018).

Dengan demikian, responden penelitian ini berjumlah 45 orang pegawai yang secara langsung terlibat dalam pelaksanaan kegiatan pemungutan retribusi daerah.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data utama, yaitu data primer dan data sekunder:

1. Data Primer, diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan terkait pengawasan kepala dinas dan kinerja pegawai.
2. Data Sekunder, diperoleh dari dokumen-dokumen resmi Dinas PUPR Kabupaten Indramayu seperti laporan kinerja tahunan, laporan hasil pengawasan, dokumen target dan realisasi retribusi,

serta literatur terkait pengawasan dan kinerja aparatur.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang relevan, digunakan beberapa teknik pengumpulan data berikut:

1. Kuesioner (Angket)

Instrumen utama penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Kuesioner disusun berdasarkan indikator teoritis yang dikembangkan dari Terry (2009) untuk variabel pengawasan, dan Mangkunegara (2017) untuk variabel kinerja pegawai.

2. Wawancara Singkat (Supporting Interview)

Dilakukan kepada beberapa pegawai senior dan kepala bidang untuk memperkuat interpretasi hasil analisis kuantitatif serta memberikan gambaran umum mengenai pelaksanaan pengawasan di lingkungan kerja.

3. Dokumentasi

Mengumpulkan data sekunder berupa laporan capaian retribusi, notulen rapat pengawasan, dan data absensi pegawai yang berkaitan dengan disiplin kerja.

Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini memiliki dua variabel utama, yaitu:

1. Variabel Independen (X): Pengawasan Kepala Dinas

Menurut Terry (2009), pengawasan adalah proses untuk menentukan apa yang sedang dikerjakan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Indikator pengawasan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- Penetapan standar kerja;
- Pengukuran pelaksanaan pekerjaan;
- Evaluasi hasil kerja;
- Tindakan korektif atas penyimpangan.

2. Variabel Dependen (Y): Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya. Indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

- Efektivitas dan efisiensi kerja;
- Kedisiplinan dan tanggung jawab;
- Kualitas hasil kerja;
- Ketepatan waktu penyelesaian tugas.

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dari hasil kuesioner dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis verifikatif.

1. Analisis Deskriptif

Digunakan untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap masing-masing indikator variabel melalui distribusi frekuensi, nilai rata-rata, dan interpretasi kategori (rendah, sedang, tinggi).

2. Analisis Verifikatif

Digunakan untuk menguji hipotesis dan mengetahui seberapa besar pengaruh pengawasan kepala dinas terhadap kinerja pegawai dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Uji Validitas dan Reliabilitas terhadap item kuesioner;
- Analisis Korelasi Pearson Product Moment untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antar variabel;

- Analisis Regresi Linier Sederhana untuk mengukur besarnya pengaruh pengawasan kepala dinas terhadap kinerja pegawai;
- Koefisien Determinasi (R^2) untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel X terhadap Y;
- Uji t (parsial) untuk menguji signifikansi pengaruh variabel pengawasan kepala dinas terhadap kinerja pegawai.

Perhitungan dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26.0, sedangkan interpretasi hasil analisis disajikan dalam bentuk narasi agar mudah dipahami secara konseptual.

Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen penelitian diuji dengan:

- Uji Validitas: dilakukan dengan membandingkan nilai r -hitung dengan r -tabel pada taraf signifikansi 5%. Item dinyatakan valid apabila r -hitung $>$ r -tabel (0,294).
- Uji Reliabilitas: menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan nilai ambang 0,70. Hasil uji menunjukkan bahwa semua item kuesioner memiliki nilai alpha lebih dari 0,70, yang berarti instrumen reliabel dan konsisten digunakan untuk pengukuran.

Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian dilaksanakan melalui lima langkah utama:

1. Persiapan penelitian: pengumpulan literatur dan penyusunan instrumen kuesioner;
2. Pelaksanaan survei lapangan: penyebaran kuesioner kepada responden di Dinas PUPR Indramayu;

3. Pengumpulan data sekunder dari dokumen dan arsip resmi;
4. Analisis data menggunakan teknik statistik;
5. Penyusunan laporan hasil penelitian dan interpretasi temuan.

Dengan demikian, metodologi ini dirancang untuk memperoleh gambaran empiris dan terukur mengenai seberapa besar pengaruh pengawasan kepala dinas terhadap kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif yang digunakan memungkinkan hasil penelitian ini menjadi dasar pertimbangan dalam pengambilan kebijakan peningkatan efektivitas pengawasan di lingkungan Dinas PUPR Kabupaten Indramayu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan seluruh 45 orang pegawai tim pemungutan retribusi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Indramayu sebagai responden. Berdasarkan hasil pengumpulan data, mayoritas responden berusia antara 30 hingga 45 tahun, dengan tingkat pendidikan terakhir sebagian besar adalah sarjana (S1), dan masa kerja rata-rata lebih dari 5 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman dan pemahaman yang cukup baik mengenai proses pemungutan retribusi dan kegiatan administrasi pelayanan publik.

Dari sisi jabatan, sebagian besar responden merupakan staf pelaksana lapangan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat dalam proses pemungutan retribusi, sementara sisanya merupakan petugas administrasi dan supervisor

teknis. Komposisi ini relevan untuk menggambarkan kondisi riil implementasi pengawasan dan kinerja di lapangan.

Deskripsi Variabel Pengawasan Kepala Dinas (X)

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner, diperoleh gambaran bahwa persepsi pegawai terhadap pengawasan kepala dinas berada pada kategori tinggi, dengan nilai rata-rata skor sebesar 4,12 dari skala maksimum 5. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai kepala dinas telah melaksanakan fungsi pengawasan secara cukup baik.

Beberapa indikator yang memperoleh skor tertinggi antara lain:

- Penetapan standar kerja yang jelas, di mana kepala dinas memberikan arahan tentang prosedur pelaksanaan tugas dan target kerja;
- Evaluasi berkala terhadap hasil kerja pegawai, melalui rapat koordinasi mingguan dan laporan kegiatan;
- Tindakan korektif terhadap kesalahan atau keterlambatan, yang dilakukan secara langsung dan solutif.

Namun demikian, terdapat indikator yang masih perlu ditingkatkan, yakni pengawasan partisipatif dan pemberian umpan balik dua arah. Beberapa pegawai menyatakan bahwa komunikasi pengawasan masih bersifat satu arah dan belum sepenuhnya membuka ruang bagi pegawai untuk menyampaikan saran atau kendala secara terbuka.

Hasil ini menggambarkan bahwa pengawasan kepala dinas sudah cukup efektif dalam memastikan pelaksanaan tugas, namun

perlu peningkatan pada aspek komunikasi dan keterlibatan pegawai dalam proses evaluasi.

Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai tim pemungutan retribusi juga menunjukkan hasil yang positif, dengan nilai rata-rata skor keseluruhan sebesar 4,05, yang termasuk dalam kategori tinggi.

Hal ini menandakan bahwa pegawai telah melaksanakan tugasnya dengan baik dan berorientasi pada hasil kerja yang efektif.

Indikator dengan skor tertinggi meliputi

- Ketepatan waktu penyelesaian tugas (rata-rata skor 4,30);
- Tanggung jawab terhadap pekerjaan dan laporan hasil kerja (4,20);
- Kedisiplinan dalam mengikuti jadwal kerja dan arahan pimpinan (4,18).

Sementara itu, indikator yang relatif lebih rendah adalah inisiatif dan kreativitas dalam melaksanakan tugas (3,80), yang menunjukkan bahwa pegawai masih cenderung bekerja mengikuti instruksi rutin dan belum banyak melakukan inovasi dalam proses kerja.

Secara umum, kinerja pegawai telah baik, namun peningkatan motivasi kerja dan penghargaan terhadap prestasi masih diperlukan untuk menjaga konsistensi kinerja di masa mendatang.

Hasil Analisis Hubungan dan Pengaruh

Hasil uji korelasi Pearson Product Moment menunjukkan bahwa pengawasan kepala dinas memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai $r = 0,712$. Berdasarkan kriteria Guilford, nilai tersebut termasuk kategori hubungan kuat, yang berarti

semakin baik pelaksanaan pengawasan kepala dinas, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Sementara hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan persamaan sebagai berikut:

$$> Y = 12,45 + 0,68X$$

Artinya, setiap peningkatan satu satuan pada skor pengawasan kepala dinas akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,68 satuan. Hasil uji t menunjukkan nilai t hitung sebesar 6,08 dengan t tabel sebesar 2,02 pada taraf signifikansi 5%. Karena t hitung $>$ t tabel ($6,08 > 2,02$), maka hipotesis alternatif (H_1) diterima, yang berarti pengawasan kepala dinas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai tim pemungutan retribusi.

Selain itu, nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,507 menunjukkan bahwa sebesar 50,7% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel pengawasan kepala dinas, sedangkan sisanya 49,3% dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, lingkungan kerja, dan kompensasi.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengawasan kepala dinas memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks pelaksanaan tugas pemungutan retribusi daerah. Temuan ini konsisten dengan teori pengawasan yang dikemukakan oleh Terry (2009) dan Siagian (2014), bahwa pengawasan yang efektif mampu memastikan kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan kerja serta mendorong peningkatan tanggung jawab pegawai.

Pertama, dari aspek penetapan standar kerja, kepala dinas Dinas PUPR Kabupaten Indramayu dinilai telah memberikan pedoman kerja yang jelas melalui pembagian tugas, target kinerja, serta jadwal pelaksanaan kegiatan. Hal ini sejalan dengan prinsip planning-control linkage, di mana pengawasan berfungsi memastikan setiap program dilaksanakan sesuai dengan standar yang telah direncanakan.

Kedua, dari aspek pengukuran hasil kerja, kepala dinas secara rutin melakukan evaluasi mingguan melalui laporan rekapitulasi hasil pungutan retribusi. Proses ini meningkatkan akuntabilitas dan transparansi kinerja pegawai. Evaluasi yang terukur membantu mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan serta memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi.

Ketiga, dari aspek tindakan korektif, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepala dinas bersikap tegas dalam memberikan teguran terhadap pelanggaran kedisiplinan maupun keterlambatan laporan. Teguran tersebut bersifat konstruktif dan bertujuan memperbaiki kinerja tanpa menimbulkan resistensi. Pendekatan seperti ini sejalan dengan pandangan Handoko (2013) bahwa pengawasan harus dilakukan dengan prinsip corrective and educative, yaitu menegaskan kedisiplinan sekaligus memberikan pembelajaran.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan beberapa aspek yang masih perlu diperbaiki. Salah satunya adalah pola komunikasi pengawasan yang cenderung satu arah. Beberapa pegawai menyatakan bahwa umpan balik dari

kepala dinas masih bersifat instruktif, belum mendorong partisipasi aktif pegawai dalam memberikan saran atau solusi terhadap kendala lapangan. Padahal, pengawasan yang bersifat partisipatif dapat menciptakan rasa memiliki (sense of belonging) dan memperkuat motivasi kerja (Rivai, 2015).

Selain itu, keterbatasan sumber daya manusia juga menjadi tantangan tersendiri. Meskipun sistem pengawasan berjalan baik, efektivitasnya masih bergantung pada kapasitas pegawai dalam memahami indikator kinerja dan target retribusi. Pelatihan dan pembinaan berkelanjutan diperlukan untuk meningkatkan kompetensi teknis dan administratif pegawai.

Temuan empiris ini juga sejalan dengan hasil penelitian Sari dan Wahyudi (2020), yang menemukan bahwa pengawasan kepala dinas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan daerah. Hal ini menegaskan bahwa peran kepemimpinan dan pengawasan berfungsi ganda — sebagai alat kontrol sekaligus motivator bagi pegawai.

Implikasi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki dua implikasi utama:

1. Implikasi Teoretis:

Penelitian ini memperkuat teori manajemen publik bahwa pengawasan merupakan instrumen penting dalam manajemen kinerja sektor publik. Temuan empiris menunjukkan bahwa fungsi pengawasan yang dijalankan secara sistematis mampu menciptakan sinergi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kerja.

2. Implikasi Praktis:

Bagi Dinas PUPR Kabupaten Indramayu, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam memperkuat sistem pengawasan internal. Kepala dinas disarankan untuk meningkatkan kualitas komunikasi dua arah, memperluas penggunaan teknologi dalam pelaporan kerja, serta mengembangkan pola pembinaan yang berorientasi pada penghargaan kinerja (performance-based reward system).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan kepala dinas bukan hanya sebagai alat kontrol administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun budaya kerja yang disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada hasil. Peningkatan efektivitas pengawasan di Dinas PUPR Kabupaten Indramayu akan berkontribusi langsung terhadap pencapaian target pendapatan daerah dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan mengenai pengaruh pengawasan kepala dinas terhadap kinerja pegawai tim pemungutan retribusi pada Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR) Kabupaten Indramayu, dapat disimpulkan beberapa hal penting sebagai berikut:

1. *Pelaksanaan pengawasan kepala dinas telah berjalan dengan baik dan efektif.*

Kepala dinas secara rutin menetapkan standar kerja, melakukan evaluasi hasil, dan memberikan tindakan korektif terhadap penyimpangan. Meskipun demikian, pengawasan

partisipatif dan mekanisme umpan balik dua arah masih perlu diperkuat agar komunikasi antara pimpinan dan bawahan lebih terbuka.

2. *Kinerja pegawai tim pemungutan retribusi tergolong tinggi.*

Pegawai menunjukkan tanggung jawab, kedisiplinan, dan ketepatan waktu yang baik dalam menjalankan tugas. Namun, aspek inisiatif dan kreativitas dalam bekerja masih perlu ditingkatkan agar kinerja tidak hanya bersifat rutin, tetapi juga inovatif.

3. *Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pengawasan kepala dinas terhadap kinerja pegawai.*

Hasil uji statistik menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,712 dengan nilai determinasi (R^2) sebesar 0,507. Artinya, pengawasan kepala dinas memberikan kontribusi sebesar 50,7% terhadap peningkatan kinerja pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi, lingkungan kerja, dan sistem penghargaan.

4. *Faktor pengawasan yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai adalah kejelasan standar kerja dan ketegasan dalam tindakan korektif.*

Pengawasan yang memberikan arahan jelas, konsisten, dan tegas terhadap pelaksanaan tugas terbukti mampu meningkatkan tanggung jawab dan produktivitas pegawai.

5. Sistem pengawasan kepala dinas di Dinas PUPR Kabupaten Indramayu masih bersifat konvensional dan memerlukan inovasi.

Pengawasan belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi informasi, seperti sistem

pelaporan digital, yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam proses monitoring serta evaluasi kinerja.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa semakin baik pelaksanaan pengawasan kepala dinas, semakin tinggi pula kinerja pegawai tim pemungutan retribusi. Pengawasan berperan tidak hanya sebagai mekanisme kontrol administratif, tetapi juga sebagai sarana pembinaan dan motivasi kerja pegawai untuk mencapai target organisasi secara optimal.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian di atas, beberapa saran yang dapat diajukan untuk meningkatkan efektivitas pengawasan dan kinerja pegawai pada Dinas PUPR Kabupaten Indramayu adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Pengawasan Partisipatif dan Umpan Balik Dua Arah

Kepala dinas disarankan untuk mengembangkan pola pengawasan partisipatif yang melibatkan pegawai dalam evaluasi hasil kerja. Dengan demikian, proses pengawasan tidak hanya bersifat top-down, tetapi juga memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide, kendala, dan saran perbaikan. Hal ini dapat meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging) terhadap pekerjaan dan memperkuat komunikasi kerja yang efektif.

2. Optimalisasi Penggunaan Teknologi dalam Pengawasan

Dinas PUPR perlu mengembangkan sistem pengawasan berbasis teknologi informasi, seperti aplikasi e-monitoring atau laporan digital yang terintegrasi. Dengan sistem ini, kepala dinas

dapat memantau perkembangan pekerjaan secara real time dan memberikan instruksi lebih cepat serta tepat sasaran.

3. Pelatihan dan Pembinaan Pegawai Secara Berkala

Diperlukan program pelatihan rutin untuk meningkatkan kemampuan teknis dan administratif pegawai, terutama dalam hal pemahaman indikator kinerja dan mekanisme pelaporan. Pembinaan ini juga dapat memperkuat komitmen kerja dan memperbaiki kelemahan individu dalam pelaksanaan tugas.

4. Peningkatan Sistem Penghargaan dan Sanksi

Untuk menjaga motivasi kerja, sistem penghargaan berbasis kinerja (performance-based reward system) perlu diterapkan secara transparan. Pegawai yang mencapai atau melampaui target kinerja harus diberi apresiasi, sementara pelanggaran disiplin diberikan sanksi yang proporsional agar tercipta iklim kerja yang adil dan produktif.

5. Penguatan Koordinasi Antarbidang dan Unit Kerja

Kepala dinas perlu memperkuat sinergi antarbidang di lingkungan Dinas PUPR, terutama antara bagian perencanaan, keuangan, dan pelaksanaan lapangan. Koordinasi yang kuat akan menghindari tumpang tindih pekerjaan dan memperlancar proses pemungutan retribusi.

6. Evaluasi dan Pembaruan Standar Kerja Secara Periodik

Standar kerja yang digunakan dalam proses pengawasan perlu dievaluasi secara berkala agar selalu sesuai dengan perkembangan kebijakan

daerah, tuntutan pelayanan publik, dan dinamika lingkungan kerja.

7. Peningkatan Kepemimpinan Transformasional

Kepala dinas diharapkan menerapkan gaya kepemimpinan transformasional yang berfokus pada pembinaan, motivasi, dan pemberdayaan pegawai. Dengan pendekatan ini, pengawasan tidak lagi dipersepsikan sebagai kontrol semata, melainkan sebagai upaya bersama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pengawasan kepala dinas merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai, terutama pada instansi yang berorientasi pada pelayanan publik dan pengelolaan keuangan daerah. Pengawasan yang efektif harus bersifat komunikatif, partisipatif, dan berorientasi hasil. Melalui pengawasan yang konstruktif dan kepemimpinan yang inspiratif, Dinas PUPR Kabupaten Indramayu dapat mewujudkan aparatur yang profesional, berintegritas, dan produktif dalam mendukung tercapainya tujuan pembangunan daerah.

DAFTAR PUSTAKA

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2008). *Organizations: Behavior, structure, processes* (13th ed.). New York: McGraw-Hill.

Handoko, T. H. (2013). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Moeheriono. (2014). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Rahman, A. (2019). Pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai pada kantor pemerintah daerah Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Publik*, 6(2), 120–129.

Rivai, V. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Sari, F. P., & Wahyudi, R. (2020). Pengaruh pengawasan kepala dinas terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintah daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik Indonesia*, 7(3), 55–66.

Siagian, S. P. (2014). *Filsafat administrasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Terry, G. R. (2009). *Principles of management*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Winarno, B. (2015). *Kebijakan publik: Teori, proses, dan studi kasus*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).